

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра УП і ЕП**

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н, професор, **В.Г. Никифоренко**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**На здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
зі спеціальності **051 «Економіка»**  
за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»

За темою: **«Формування кадрового резерву і планування кар'єри**  
**працівників»**  
**(на прикладі ТОВ «Е.К.О. ГРУП»)**

**Виконавець**  
Студентка 4 курсу, 3 групи  
Факультету ФЕУП

**Гайдан А.В.** \_\_\_\_\_  
/ підпис/

**Науковий керівник**  
к.е.н., ст.викладач

**Новицький М.В.** \_\_\_\_\_  
/ підпис/

**Одеса 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Гайдан А.В. «Формування кадрового резерву і планування кар'єри працівників» (на прикладі ТОВ «Е.К.О. ГРУП»)**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності **051** «Економіка»

За освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»

Одеський національний економічний університет – Одеса, 2020.

У роботі *розглядаються* теоретичні аспекти щодо формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників

*Проаналізовано* загальноекономічний стан господарюючого суб'єкту та стану формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників та розроблення рекомендацій відносно вдосконалення цих процесів.

*Запропоновано* заходи щодо вдосконалення формування кадрового резерву, «пулу талантів» та планування кар'єри працівників на підприємстві ТОВ «Е.К.О. ГРУП».

**Ключові слова:** кадровий резерв, пул талантів, управління талантами, планування кар'єри працівників.

## ANNOTATION

**Haidan A.V. «Formation of personnel reserve and planning of employees' careers» (on the example of LLC «E.K.O. GROUP»)**

Qualifying work for a bachelor's degree  
in the specialty **051** «Economics»

According to the educational program «Personnel Management and Labor Economics»

Odessa National Economic University - Odessa, 2020.

The paper considers *the theoretical aspects* of the formation of the personnel reserve and career management of employees

The general economic condition of the business entity and the state of formation of the personnel reserve and career management of employees and the development of recommendations for improving these processes are analyzed.

*Measures are proposed* to improve the formation of the personnel reserve, «talent pool» and career management of employees at the company LLC "E.K.O. GROUP».

**Keywords:** personnel reserve, talent pool, talent management, employee career management.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ТА ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ</b>	
1.1 Наукові підходи щодо формування кадрової стратегії підприємства.....	7
1.2 Формування кадрового резерву працівників підприємства.....	17
1.3 Принципи, мета та етапи планування й управління кар'єрою працівників підприємства.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ТА ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «Е.К.О. ГРУП»</b>	
2.1 Характеристика й аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Е.К.О. ГРУП».....	40
2.2 Аналіз кадрового складу персоналу підприємства.....	52
2.3 Оцінка стану формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на ТОВ «Е.К.О. ГРУП».....	60
<b>РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ТА ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ</b>	
3.1 Сучасний досвід формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників в компаніях - зернових трейдерів.....	72
3.2 Сучасні заходи щодо вдосконалення формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на ТОВ «Е.К.О. ГРУП».....	83
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>97</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В даний час більшість досліджень в галузі методології розвитку персоналу направлено на розробку організаційних форм навчання і вибір методів підготовки кадрів підприємства. При цьому недостатньо досліджені підходи до управління підготовкою власних професійних менеджерів, їх ділової кар'єрою, а також особливості формування та практичного застосування механізмів управління спадковістю на підприємствах. У зв'язку з тим, що ціна помилок, допущених в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, все більшою мірою залежить від рівня кваліфікації, компетентності, досвіду, ділових якостей кадрів професійних керівників та спеціалістів управління, вирішення зазначеної проблеми набуває особливого значення.

Сьогодні на ринку праці відчувається нестача талановитих і високопрофесійних працівників, і керівників усіх рівнів управління. В умовах все більш зростаючих обмежень з боку ринку праці (погіршення демографічної ситуації, зниження якості підготовки дипломованих фахівців, дисбаланс якості готових фахівців на ринку і їх мотиваційних очікувань), на перший план роботи з персоналом виходять питання формування власного кадрового резерву і/або «пулу талантів», питання управління кар'єрою працівників. В умовах, коли «управління талантами» стає все більш актуальним на підприємствах, менеджерам з персоналу легше пояснювати керівництву, на що витрачаються кошти і як пов'язані дії HR-департаменту з прибутковістю і успішністю компанії, а вкладення в персонал дійсно виявляються інвестиціями.

У зв'язку з неухильним падінням темпів зростання більшості світових економік питання «управління талантами» знову стало актуальним: і тому, що компанії змушені згортати багато програм з управління персоналом, і тому, що люди тепер буквально на вагу золота.

Питання управління персоналом організації, формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників розглядали в своїх роботах такі вчені як Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С., Никифоренко В.Г., Цимбалюк О., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Кібанов А. Я., Комісарова Т. А., Маслов Е.В., Виноградський М., Виноградська А., Шканова О., Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Підріза С.М., а також зарубіжні вчені - Армстронг М., Деніел Гоулман, Фредерік Герцберг, Джон Габарро, Макс Г. Базерман, Джон Коттер і інші.

Складно переоцінити значення формування власного кадрового резерву і або «пулу талантів», систему управління кар'єрою персоналу в сучасних організаціях. Стрімкість змін на ринку товарів і ринку праці висуває постійно нові вимоги до персоналу, розвиток якого є інструментом збереження конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, *актуальність теми роботи* полягає у виявленні сучасних тенденцій формування кадрового резерву для заміщення вакантних посад та забезпечення природного процесу руху кадрів по сходинках кар'єрної драбини.

*Мета и завдання роботи* полягає у дослідженні стану формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників та розроблення рекомендацій відносно вдосконалення цих процесів.

Для досягнення мети дипломної роботи були виконані такі *завдання*:

- Вивчити теоретичні основи процесу формування кадрової стратегії, кадрового резерву та планування кар'єри працівників на підприємстві;
- Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- Проаналізувати і оцінити стан роботи по формуванню кадрового резерву та планування кар'єри працівників на підприємстві;
- Проаналізувати сучасний закордонний досвід формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на підприємствах;
- Виявити недоліки формування кадрового резерву та планування кар'єри на підприємстві, і запропонувати заходи по їх усуненню.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на підприємстві.

*Предметом дослідження* є сучасний стан процесів формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на підприємстві.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дослідження являються розробки вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом організації, а саме формування кадрового резерву працівників і планування їх кар'єри. У роботі були використані економіко-статистичні методи аналізу, абстрагування, порівняльні методи, співбесіда.

*Інформаційна база* виконання роботи складається з інформаційних і статистичних документів діяльності підприємства, наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, періодичної літератури.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що розглянуті в роботі теоретичні питання, науково-практичні рекомендації та пропозиції створюють методичну основу для впровадження заходів вдосконалення формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на підприємстві ТОВ «Е.К.О. ГРУП».

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що кадрова стратегія є частиною загальної стратегії підприємства і наслідком перспективного планування його господарської діяльності. Кадрова стратегія спрямована на об'єднання різних аспектів управління кадрами з метою стимулювання і оптимізації їх впливу на співробітників, поліпшення їх трудових якостей і кваліфікації.

Процес розробки та реалізації кадрової стратегії є безперервним. Це знаходить відображення в тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань підприємства як на короткостроковий і середньостроковий періоди, так і на тривалу перспективу.

Етапи формування кадрової стратегії підприємства є такі:

1. Корпоративна стратегія - Кадрова стратегія – Кадрова концепція, вироблення стратегічних цілей роботи з персоналом.
2. Оцінка організаційної структури - Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів та Оцінка наявності трудових ресурсів і персоналу в організації
3. Вибір та затвердження кадрової стратегії
4. Реалізація кадрової стратегії - Оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків
5. Впровадження та контроль реалізації кадрової стратегії
6. Оцінка ефективності кадрової стратегії

Під впливом грамотно побудованої стратегії управління кадрами розкривається творчий і професійний потенціал кадрів, що сприяє досягненню цілей і підприємства і колективу.

В сучасній літературі виділяють такі основні типи кадрової стратегії: *споживча, партнерська, ідентифікаційна стратегія.*

Формування кадрового резерву організації забезпечить наступність в управлінні, підвищить рівень готовності співробітників до змін в організації, їх мотивацію і лояльність.

*Кадровий резерв* - це група працівників, потенційно здатних до керівної діяльності, що відповідають вимогам, які висувуються посадою, які зазнали відбору і пройшли цільову кваліфікаційну підготовку.

Існують два способи формування кадрового резерву: традиційний і сучасний. *Традиційний спосіб* полягає в тому, щоб підготувати заміну на конкретну посаду. *Сучасний спосіб (система управління талантами - «Talent pool»)* полягає в тому, щоб виявляти талановитих і потенційних працівників і розвивати їх на робочому місці, яке вони зараз займають, використовуючи їх як провідників змін, і ресурс для розвитку організації.

*Загальні критерії відбору до кадрового резерву* можуть бути наступними, наприклад: Вік, Освіта, Досвід роботи в компанії на базовій посаді, Результати професійної діяльності, Прагнення кандидата до самовдосконалення, самовираженню та розвитку своєї кар'єри, Мобільність, Здатність переносити великі фізичні і психологічні навантаження, Можливість звільнення від раніше виконуваних функцій.

Робота по формуванню кадрового резерву вимагає планомірної і системної підготовки і включає такі етапи:

1. Перший етап - аналіз потреби в резерві
2. Другий етап – оцінка персоналу та відбір резервістів
3. Третій етап - формування списку резерву
4. Четвертий етап - підготовка кадрового резерву
5. П'ятий етап - подальша робота с кадровим резервом

При плануванні резерву необхідно не тільки визначити, які посади є ключовими для організації сьогодні, а й зрозуміти, які з них знадобляться через рік, 2, 5 років.

Кар'єра займає важливе місце в структурі потреб сучасної людини, надаючи тим самим вплив на його задоволеність працею і життям в цілому. Успішна кар'єра забезпечує людині матеріальне благополуччя, задоволення його вищих психологічних потреб, таких як потреба в самореалізації, в повазі



і самоповагу, в успіху і влади, потреба в розвитку і розширенні простору долі.

Кар'єра як складне соціально-економічне явище характеризується тим, що формується під впливом ряду факторів: економічних, соціально-психологічних, соціально-економічних, соціально-демографічних і культурних.

Процес управління кар'єрою - це процес цілеспрямованого впливу на формування посадового або професійного зростання працівників відповідно до внутрішніх потреб організації, а також потенціалом і очікуваннями самого працівника.

У сучасній літературі розглядається кілька підходів до питань планування етапів кар'єри. По-перше, розглядається зв'язок етапів кар'єри і віку працівників, і задовольняння їх потреб, а саме 7 етапів: Попередній етап до 25 років, Етап включення 20-30 років, Етап становлення 30-35 років, Етап просування 35-45 років, Етап збереження 45-60 років, Етап завершення 60-65 років, Пенсійний етап після 65 років.

По-друге, існують підходи до визначення етапів кар'єри, характерні для різних країн, які характеризуються такими етапами кар'єри: Стадія молодого фахівця - Надходження на роботу, Початкова стадія кар'єри - оцінка здатності адаптації в трудовому колективі, Початок управлінської діяльності, Виявлення лідерів, Вищі рівні управління.

Планування кар'єри персоналу має передбачати два основних етапи:

1. Розробляється *кадрова стратегія організації* відповідно до умов її функціонування.
2. Визначаються особисті цілі кожного працівника, на основі яких розробляються заходи, які сприятимуть розвитку кар'єри працівника в правильному напрямку, створюється Індивідуальний план кар'єри.

Таким чином, найбільш повно управлінські дії по управлінню кар'єрою різних суб'єктів можна представити таким чином:

1. Індивід визначає індивідуальні життєві і кар'єрні цілі, допустимі засоби їх досягнення
2. Організація формує кар'єрні шляхи персоналу
3. Держава визначає легітимність кар'єрних і життєвих цілей і способів їх досягнення
4. Суспільство формує образи кар'єрних і життєвих цілей; визначає етичність і неетичність способів їх досягнення; створює культурний фон; виробляє систему оцінки успішності кар'єри.

В даній роботі нами дана характеристика й аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Е.К.О. ГРУП». ТОВ «Е.К.О. ГРУП» - це успішна зернова трейдингова компанія, яка була заснована у 2006 році власником-підприємцем. Діяльність компанії ТОВ «Е.К.О. ГРУП» поширена на кілька регіонів України – закупка с/г культур ведеться на всієї території України. Відповідно до наведеної структури, ТОВ «Е.К.О. ГРУП» очолює Власник підприємства, головною керуючою особою є Генеральний директор. Компанія складається з чотирьох дивізіонів - Фінансовий департамент, Адміністративний департамент, які знаходяться в місті Одеса, а також Елеватор (зерновий) в місті Ізмаїл, Авто-транспортне підприємство (АТП) в смт Любашівка, Одеської області.

Аналіз показників діяльності ТОВ «Е.К.О. ГРУП» проведено на прикладі двох дивізіонів - Фінансового департаменту і Адміністративного департаменту.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Е.К.О. ГРУП» за 2017-2019 рр. показують тенденцію до збільшення - обсяг закупівлі зернових на поставку с/г продукції, обсяг реалізованої продукції (зернових), чистий дохід від реалізації продукції. Збільшення цих показників пов'язане не тільки зі збільшенням обсягів закупівлі зернових с/г культур, а й зі зміною цін на с/г продукцію як на ринку України, так і за кордоном.

І це, незважаючи на те, що відбувається зменшення чисельності персоналу компанії на 16 осіб або на 32% в 2019 році в порівнянні з 2017 роком. Очевидно, що компанія прагне оптимізувати свою чисельність.

На тлі зниження чисельності персоналу і нарощування обсягів закупівлі зернових с/г культур зростає річна продуктивність праці одного працівника, а саме в абсолютному вираженні на 5 146,0млн.грн. або 86,4%.

Однак, необхідно зазначити, що на тлі зниження чисельності персоналу і нарощування обсягів закупівлі зернових с/г культур фонд оплати праці зменшився на 2 787,0тис.грн. або на 31,3%. Таку ж динаміку показує і показник середньорічної заробітної плати одного працюючого - зниження рівня на 31,3%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника змінилася незначно.

Згідно штатного розкладу у 2019 році ТОВ «Е.К.О. ГРУП» має 34 штатні одиниці з повною зайнятістю, що на 16 одиниць менше, чим у 2017 році. Найбільшу кількість персоналу складають менеджери на закупку зернових культур – 15 осіб. Зменшення чисельності працівників почалося в кінці 2017 року., й довелося на категорію - менеджер на закупівлю зернових культур, їх чисельність зменшилася на 9 осіб.

Причини зменшення чисельності персоналу компанії різні, пов'язані як зі зміною кон'юнктури ринку та об'ємом врожаю у 2018 році (неврожайний рік), так і з особистими мотивами (власним бажанням пошуку кращих умов роботи і більшого заробітку), так і мотивами керівництва компанії – оптимізувати чисельність персоналу компанії.

Розподіл працівників за характером трудових функцій на ТОВ «Е.К.О. ГРУП» розподіляється на керівників и працівників-фахівців. За досліджуваний період чисельність персоналу компанії поступово зменшувалася, тобто зменшилася на 32% порівняно з 2019 роком. У 2019 році вивільнення чисельності не відбувалося. За досліджуваний період прийому персоналу в компанію не здійснювалося і нові робочі місця створені не були.

Серед причин звільнення персоналу з компанії можна виділити такі причини як - звільнення працівників за власним бажанням і звільнення працівників за згодою сторін.

Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2017 році складає 20% усієї чисельності персоналу, а у 2018 році зменшився і складає 15%, тобто звільнення скоротилося з 10 осіб до 6. Коефіцієнт плинності кадрів складає у 2017 році 6%, у 2018 році – 3%, тобто знизився у два рази.

Коефіцієнт постійного кадрового складу за досліджуваний період змінювався – складав у 2017 році – 68%, у 2018 році – 85%, та у 2019 році досяг показника 1, що говорить про досягнення компанією оптимальної чисельності персоналу, яка здатна виконати річний план роботи підприємства.

Вікова структура персоналу представлена на підприємстві двома віковими групами 31-40 років і 41-50 років.

Освітній рівень працівників компанії, а саме фінансового та адміністративного департаментів, досить високий. Не менш 90% працівників мають повну вищу освіту. Працівники з неповною вищою освітою, а саме це диспетчера автотранспорту, складають в чисельності всього персоналу 9% - в 2019 році. У зв'язку з скорочення чисельності персоналу компанії, в більшій мірі, відбулося вивільнення персоналу з повною вищою освітою, кількість таких працівників знизилася на 32% в 2019 році.

За досліджуваний період статеву структуру персоналу компанії становила чоловіків - 68%, жінок - 32% у 2019 році.

Планування і управління кар'єрою в компанії ТОВ «Е.К.О. ГРУП» будується на основі кадрової стратегії, яку розробили власник компанії, генеральний директор і кадрова служба підприємства. Компанія ТОВ «Е.К.О. ГРУП» розглядає кадрову стратегію як комплекс дій, здійснюваних на різних рівнях управління для реалізації політики фірми.

Планування та управління кар'єрою працівників в компанії ТОВ «Е.К.О. ГРУП» будується на раціональному визначення заняття посад з

урахуванням побажань і можливостей працівників, і реалізації цілей підприємства.

У процесі планування враховуються три сторони:

- ✓ працівник - відповідальний за свою кар'єру;
- ✓ керівник – наставник співробітника;
- ✓ кадрова служба - інструмент реалізації процесу управління планування та розвитку кар'єри співробітника в організації.

Отже, планування і управління кар'єрою працівника в компанії ТОВ «Е.К.О. ГРУП» складається з:

- ✓ двох напрямків - Адміністративне планування кар'єри працівника і Особистий план кар'єри працівника
- ✓ чотирьох етапів - рівнів кар'єрного зростання: Співробітник (будь-який пересічний), Управлінець (управління проектами), Топ-менеджер (управління власними проектами), Бізнесмен (власник або співвласник бізнесу).

Згідно проведеного нами аналізу, можна виділити ряд *недоліків* стану формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на ТОВ «Е.К.О. ГРУП»:

1. Незважаючи на те, що формування кадрового резерву є елементом кадрової стратегії підприємства, фактично він не формується. На нашу думку, причин на це дві, по-перше йде зниження чисельності персоналу, по-друге, підхід до кожного працівника як мультіспеціалісту, не дозволяє сформувати кадровий резерв такого рівня, тому що такі фахівці сьогодні не перебувають у резерві, а користуються великим попитом як на підприємствах, так і на ринку праці.

2. *Не створено на підприємстві програму кар'єри для молоді, яка б починалася зі студентської лави, включала б практику на цьому підприємстві, і подальші пропозиції з працевлаштування в цю компанію, хоча сучасний закордонний досвід показує такі програми на підприємствах цієї галузі.*

Отже, на основі проведеного аналізу та з урахуванням сучасних тенденцій закордонного досвіду, ми пропонуємо заходи щодо вдосконалення формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на ТОВ «Е.К.О. ГРУП» подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Сучасні заходи щодо вдосконалення формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників на ТОВ «Е.К.О. ГРУП»:**

<b>Заходи</b>	<b>Зміст</b>
Впровадити програму «Управління талантами, або Talent Management»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компетенції співробітників визначаються вимогами бізнесу</li> <li>2. Виявити ті області, де працівник найбільш талановитий, і розвинути його професійну майстерність та лідерські якості.</li> <li>3. Для кожного співробітника виділяється коуч, наставник.</li> <li>4. Навчання працівників полягає, головним чином, в самостійній роботі, участь у проектах, практичній роботі.</li> <li>5. Знання придбаються від колег, наставників та інших людей, тобто неформальне навчання з урахуванням сучасного досвіду.</li> </ol>
Створити на підприємстві «Програму кар'єри для молоді»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Отримати практику і стажування:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- бути проактивним, не боятися ставити питання і від</li> <li>- вказувати на проблемні місця</li> <li>- знайти нові рішення старих задач в компанії</li> </ul> </li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Самоосвіта:</i> вивчити іноземну мову, <ul style="list-style-type: none"> <li>- пройти курси користувачів комп'ютером,</li> <li>- вивчити необхідні програми для майбутньої роботи і вміти ними користуватися в Інтернеті,</li> <li>- додаткові тренінги за фахом,</li> <li>- стежити і читати профільні ЗМІ,</li> <li>- пройти стажування в зарубіжному вищому навчальному закладі</li> </ul> </li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Сформувати гнучкі навички:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційність,</li> <li>- цифрова сприйнятливість,</li> <li>- лідерство, драйв, ефективність,</li> <li>- орієнтація на клієнта</li> </ul> </li> </ol>

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Александрова Н. А., Васильцова Л. А., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГАУ, 2014. С. 45–47. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://min.usaca.ru>
3. Васильченко К. С. Кадровая стратегия как ключевая функциональная стратегия на предприятиях малого бизнеса. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://min.usaca.ru>
4. Воронин Б. А., Сёмин А. Н., Гуляев А. С., Мальцев Н. В., Колясникова В. М., Стахеева Л. М., Юсупов М. Л., Лоретц О. Г., Михайлюк О. Н., Бобылев Д. С. «Стратегическое планирование.» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://min.usaca.ru>
5. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://kneu.edu.ua>
6. А. Бедненко, «Кадровая стратегия современной организации», [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://brendoptom.ru>
7. М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова «Управління персоналом. Навчальний посібник» – Центр учебной литературы. - 502с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://kneu.edu.ua>
8. Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко «Стратегічне управління персоналом підприємства» – Вид.6 Знання. – 2011. – 236с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://kneu.edu.ua>
9. Джон Будро. «Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://tmnlib.ru:82>
10. Девора Зак «Управление для тех, кто не любит управлять» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ru.bookmate.com>

11. «Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review» - Вид.: Країна мрій. -2011.-256с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://t.me/s/Yakabooua>
12. Джон Коттер, Деніел Гоулман, Маркус Бакинґем и др. Колектив Harvard Business Review «Управління персоналом» – Вид.: Альпіна Бізнес Букс. – 2019. – 242с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://t.me/s/Yakabooua>
13. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.juridicheskij-supermarket.ua>
14. Дідур К. М., Сучасні методи оцінки персоналу // Ефективна економіка № 11, 2011. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
15. *Минченкова О.Ю.* «Подготовка кадрового резерва: два проверенных способа» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.elitarium.ru>
16. Чижов Н.А «Критерии эффективности кадровой работы в компании» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.elitarium.ru>
17. Энциклопедия производственного менеджера\_[Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.up-pro.ru>
18. «6 шагов по формированию кадрового резерва компании» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://topfactor.pro>
19. Ивановская Л.В. «Современные взгляды на кадровый резерв, актуальность его создания и совершенствования» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru>
20. Управление персоналом. Учебник. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. - 2012. Изд.: - "Центр Кадровых Технологий - XXI век" [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://kiogmuis.ucoz.ru>



21. Каштанова Е.В. «Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
22. Каштанова, Е.В. «Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебнопрофессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие» //Е. В. Каштанова, А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 64 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
23. Иванов И.Г. «Управление карьерой» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://upravlencam.ru>
24. Шейл, П. Руководство по развитию персонала : пер. с англ. П. Шейл – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 240 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
25. Макеева Б.Э. «Особенности менеджмента в современных немецких компаниях» //ЭРПЖ «Экономика и менеджмент инновационных технологий» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
26. Карьера сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. –2010. – 74 с.- [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru>
27. Базавлуцкая Л. М. «Управление карьерой: учебное пособие» / Л.М. Базавлуцкая, Е. А. Гнатышина, Ю. В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019.- 81с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://elib.cspu.ru>
28. Филонович С. Р. Организационное поведение. Модель основных стадий развития карьеры (по Д.Холлу) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru>
29. Науменко Е.А. «Планирование карьеры» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tmnlib.ru:82>

30. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. «Управление талантами как HR-технология» //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 1. С. 85–94. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
31. Главный журнал по вопросам агробизнеса. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://propozitsiya.com>
32. Аграрний сайт України №1 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://agrotender.com.ua>
33. Опытный зернотрейдер на зерновом рынке Украины [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://propozitsiya.com>
34. Куда уходят зернотрейдеры? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://latifundist.com>
35. «НІБУЛОН» – «Найпривабливіший роботодавець України в галузі сільського господарства 2020 року» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.nibulon.com>
36. Кадрова політика ТОВ СП «НІБУЛОН» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.nibulon.com>
37. Кернел. Програми розвитку людей [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kernel.ua>
38. Кернел. Випусунікам і студентам. Освітні проекти для молоді - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kernel.ua>
39. Каргилл.Cargill helping the world thrive [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://careers.cargill.com>
40. Быкова Л. «Кадровый резерв и управление талантами: различия и преимущества» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://hr-portal.ru>
41. Романова В. «Карьера молодёжи» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://vlv-mag.com>

42. «Перспективы и риски карьерного роста: советы современной молодежи» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://evio-club.com>
43. Морсина О. «Что такое гибкие навыки и как их развить» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://pro.rbc.ru>
44. Звітність підприємства ТОВ «Е.К.О. ГРУП» за 2017-2019рр. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [ekogroupllc343@gmail.com](mailto:ekogroupllc343@gmail.com).